

# Valutazione d'impatto in Italia: uno studio sullo stato della valutazione delle politiche e dei progetti di welfare

**Filippo Montesi** | Human Foundation Do & Think Tank per l'Innovazione Sociale

**Margherita Musella** | Human Foundation Do & Think Tank per l'Innovazione Sociale

**Federica Piron** | Human Foundation Do & Think Tank per l'Innovazione Sociale

Paper presentato in occasione del XII Colloquio Scientifico sull'impresa sociale,  
25-25 maggio 2018, Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale, Università degli Studi di Trento

ISBN 978-88-909832-7-6

*Ringraziamo gli esperti di valutazione che hanno partecipato alla survey, KPMG Italia che ha finanziato il progetto e CERGAS - Università Bocconi Milano che ha collaborato alla ricerca comparata Future of Welfare: Re-orienting European Welfare policies: key*

## Abstract

Valutazione di impatto significa verificare in modo imparziale e oggettivo, fino a che punto un'azione intrapresa abbia raggiunto gli obiettivi prefissati, quali effetti abbia prodotto, la sua rilevanza, la sua sostenibilità e il suo impatto (Stern et al, 2000; OECD 2002). Significa, inoltre, stabilire, attraverso lo sviluppo di un disegno di analisi controfattuale, quanto il cambiamento nel benessere di individui, famiglie, comunità o imprese, sia attribuibile all'intervento di una politica, di un progetto o di un programma (Gertler et al. 2016).

In un'Europa che affronta importanti sfide demografiche ed economiche nell'erogazione di servizi sociali efficaci, la valutazione di impatto si impone come strumento chiave per l'implementazione di un processo decisionale fondato sull'evidenza, che supporti un'allocazione efficiente ed efficace delle risorse, sempre più scarse di fronte ai crescenti bisogni dei cittadini.

In questa cornice, attraverso uno studio finanziato da KPMG Italia, abbiamo condotto una ricerca esplorativa con l'intento di mappare lo stato della valutazione delle politiche e dei progetti di welfare in otto paesi europei, per sei Personal Social Services of General Interest (PSSGI) (Misuraca et al. 2015). Nel solco delle analisi comparate realizzate da Furubo et al. (2002), Jacob, Speer e Furubo (2015) e Làzaro (2015) e delle loro definizioni di maturità della cultura valutativa e istituzionalizzazione della valutazione, abbiamo identificato: i principali attori della valutazione con i loro obiettivi, i tipi di valutazione condotta, le metodologie applicate, gli incentivi e gli ostacoli nei confronti dell'utilizzo della valutazione e dei suoi risultati. A partire da questo studio, il presente contributo vuole offrire un esame più approfondito del panorama valutativo italiano. E' questo un caso di particolare interesse in quanto, in Italia, il Terzo Settore sembra aver intrapreso una fase di transizione verso l'istituzionalizzazione della cultura valutativa. Chiari esempi di questa tendenza sono la riforma del Terzo Settore del 2017 (D.L. n. 117/2017) e l'istituzione del Fondo per il contrasto alla povertà educativa.



Attraverso un approfondito studio di fonti secondarie, il disegno di un questionario semi strutturato e la sua somministrazione a un gruppo selezionato di esperti di valutazione, la presente analisi intende esaminare sei aspetti della pratica valutativa in Italia: (1) gli attori principali, i loro ruoli all'interno della cornice delle attività di valutazione, la loro comprensione del tema e gli obiettivi che li spingono a intraprendere tali attività. (2) Le metodologie considerate più opportune agli scopi valutativi e quelle effettivamente applicate con maggiore frequenza. Indagando, inoltre, sia l'esistenza di un legame tra metodologia utilizzata e tipologia di attore che la applica, sia l'esistenza di metodologie che gli esperti del settore considerano particolarmente appropriate per la valutazione dell'impatto in specifici PSSGI. (3) I principali incentivi alla valutazione presenti in Italia. (4) Le sfide alla valutazione che ciascun attore incontra. (5) L'utilizzo che viene fatto dei risultati delle valutazioni. (6) Il posizionamento dell'Italia rispetto agli altri paesi oggetto di indagine, in relazione a rigore e frequenza con cui le valutazioni di impatto sono prodotte.

Il contributo del presente articolo è quindi quello di rispondere alle sopra menzionate domande di ricerca, basandosi su fonti primarie e secondarie autorevoli a livello europeo, catturando la crescente attenzione posta dal Terzo Settore sul tema della valutazione di impatto e fornendo alcune indicazioni orientative utili al rafforzamento della maturità della cultura valutativa e dell'istituzionalizzazione della valutazione in Italia.

**Keywords:** valutazione d'impatto, evidence-based policy, stato della valutazione in Italia

## ***Introduzione***

Per “valutazione” si intende un processo di ricerca che vuole stimare la rilevanza, l’efficacia, l’efficienza, l’impatto e la sostenibilità di politiche, programmi, strategie, attività o servizi. E’ spesso condotta da terzi, in modo imparziale e sistematico e include l’analisi dei processi, delle catene di output, del contesto, dei fattori abilitanti o disabilitanti, delle performance e degli outcome (UNEG, 2016). D’altro canto, il campo di ricerca si restringe quando si parla di “valutazione di impatto”. Questa significa verificare in modo imparziale e oggettivo, fino a che punto un’azione intrapresa abbia raggiunto gli obiettivi prefissati, quali effetti abbia prodotto, la sua rilevanza, la sua sostenibilità e il suo impatto (Stame, 2000; OECD, 2002). Significa, anche, stabilire, attraverso lo sviluppo di un disegno di analisi controfattuale, quanto il cambiamento nel benessere di individui, famiglie, comunità o imprese, sia attribuibile all’intervento di una politica, di un progetto o di un programma (Gertler et al., 2016). Le attività di ricerca valutativa, una volta iscritte nel ciclo decisionale di una politica, o di un programma o servizio, ne diventano parte costitutiva. Esse producono le informazioni, o “evidenze”, che permettono agli erogatori di comprendere con profondità gli effetti generati dall’intervento analizzato e quindi di mettere in pratica un processo decisionale “consapevole” ed empiricamente fondato.

Come in altri paesi europei, anche in Italia stiamo osservando un crescente riconoscimento da parte del legislatore, dei finanziatori e delle organizzazioni del Terzo Settore dell’importanza di valutare l’impatto sociale delle proprie azioni, siano esse politiche, programmi o servizi. Questa tendenza avvicina l’ecosistema italiano ad approcci di gestione e rendicontazione dell’impatto sociale maggiormente allineati alle pratiche riconosciute e promosse in Europa da attori come la Commissione Europea attraverso il gruppo di esperti GECES, la Taskforce del G8 sugli investimenti a impatto sociale attraverso un gruppo di lavoro specifico sulla misurazione di impatto sociale, oppure l’European Venture Philanthropy Association mediante le proprie linee guida sulla misurazione di impatto sociale orientate agli investitori sociali.

D’altronde, seppur con differenze interne rilevanti, tutti i paesi dell’Unione Europea sono chiamati a rispondere alle difficoltà socio-demografiche ed economiche nell’erogazione di servizi sociali efficaci e sostenibili, dovendo affrontare, da una parte, una riduzione significativa delle risorse pubbliche disponibili, e, dall’altra, un rapido invecchiamento della popolazione. Appare quindi diffondersi con pervasività in Europa come in Italia un *discorso politico-culturale* che pone l’evidenza circa l’impatto, sociale ed economico, al centro dei processi decisionali, al fine di favorire un’allocazione efficiente ed efficace delle risorse, sempre più scarse di fronte ai crescenti bisogni dei cittadini. Pertanto, la valutazione di impatto si impone come strumento chiave per l’implementazione di un processo decisionale fondato sull’evidenza, sia per la pianificazione strategica sia per la promozione dell’innovazione sociale.

Emblematica di questa tendenza in Italia appare la recente riforma del Terzo Settore (D.L. n. 117/2017), che dando seguito alla legge n. 106/2016, richiede agli enti del Terzo Settore con “ricavi, rendite, proventi o entrate comunque denominate superiori ad 1 milione di euro” di realizzare attività di valutazione d’impatto sociale, intesa come “valutazione qualitativa e quantitativa, sul breve, medio e lungo periodo, degli effetti delle attività svolte sulla comunità di riferimento rispetto all’obiettivo individuato”, e di rendicontarne i risultati nel proprio bilancio sociale. Anche il settore privato ha abbracciato questo discorso, quanto meno da un punto di vista formale, richiedendo alle organizzazioni che finanziano di rendicontare i risultati e gli esiti del proprio intervento. Il Fondo per il contrasto della povertà educativa, gestito dall’impresa sociale Con i bambini e finanziato dalle Fondazioni di origine bancaria italiane, rappresenta un’interessante iniziativa di finanziamento di innovazione sociale su ampia scala, che richiede a tutti i progetti pluriennali finanziati di realizzare una valutazione d’impatto sociale, utilizzando tecniche di analisi controfattuale.

Questi esempi, così come altri che presentiamo in questo articolo, mettono in luce quanto l’ecosistema italiano sembri aver intrapreso una transizione verso una pratica maggiormente diffusa della valutazione e un’istituzionalizzazione della cultura valutativa. Questo fermento che possiamo osservare appare di buon auspicio per supportare la capacità delle istituzioni pubbliche e private di assumere decisioni rispetto a politiche, programmi o progetti sulla base delle migliori evidenze disponibili, nonché di rafforzare la relazione tra l’affidamento di incarichi e la generazione di esiti sociali positivi.

D’altra parte, occorre prestare molta attenzione anche alle debolezze dell’attuale situazione e ai possibili rischi connessi a questa transizione: l’ancora accentuato orientamento verso la valutazione di output, il limitato utilizzo dei risultati della valutazione d’impatto nei processi decisionali, il rischio di adozione di approcci procedurali e burocratici alla valutazione, o la minaccia di derive opportunistiche che utilizzano la valutazione meramente come strumento di marketing. Rispetto a questo panorama, attraverso lo studio “Future of Welfare” finanziato da KPMG Italia, abbiamo condotto una ricerca esplorativa con l’intento di mappare lo stato della valutazione delle politiche e dei progetti di welfare in otto paesi europei<sup>1</sup>, per sei *Personal Social Services of General Interest* (PSSGI). I PSSGI selezionati rappresentano le aree di welfare su cui gli stati europei stanno concentrando i loro sforzi nel tentativo di migliorare la qualità di vita dei cittadini e di assicurare loro protezione sociale (Misuraca et al. 2015). Queste aree includono:

1. La previdenza sociale
2. I servizi per l’occupazione e la formazione
3. L’edilizia residenziale sociale (ERS)
4. I servizi per l’infanzia
5. L’assistenza di lunga durata
6. I servizi di assistenza sociale

---

<sup>1</sup> Danimarca, Estonia, Francia, Germania, Italia, Polonia, Spagna e Regno Unito.

Nel solco delle analisi comparate realizzate da Furubo et al. (2002), Jacob, Speer e Furubo (2015) e Lázaro (2015) e delle loro definizioni di *maturità della cultura valutativa e istituzionalizzazione della valutazione*, abbiamo identificato: i principali attori della valutazione con i loro obiettivi, i tipi di valutazione condotta, le metodologie applicate, gli incentivi e gli ostacoli nei confronti dell'utilizzo della valutazione e dei suoi risultati.

A partire da questo studio, il presente contributo vuole offrire un esame più approfondito dello stato della valutazione, della valutazione di impatto e del policy-making basato sull'evidenza in Italia, illustrando i seguenti aspetti:

- I. I principali stakeholder che influenzano la cultura e la pratica valutativa e i loro obiettivi;
- II. Le caratteristiche principali delle pratiche valutative in Italia, con enfasi su approcci e metodologie;
- III. Gli incentivi e le barriere che incontra il policy-making basato sull'evidenza;
- IV. L'utilizzo dei risultati di valutazione in un approccio decisionale basato sull'evidenza.

### **Metodologia**

In qualità di approfondimento, il presente lavoro prende in prestito dati e metodologia da "Future of Welfare", lo studio precedentemente condotto da Human Foundation su otto paesi europei. Al fine di indagare lo stato dell'arte della valutazione e del policy-making basato sull'evidenza nei paesi oggetto di analisi, abbiamo utilizzato le due seguenti tecniche:

1. **Il caso di studio**, che ha previsto un'analisi bibliografica di tipo esplorativo sulla base della quale abbiamo costruito otto casi studio, uno per paese. Questo ci ha permesso di indagare i diversi contesti sociali e culturali europei in cui i processi di valutazione e il policy-making basato sull'evidenza si sono sviluppati. La ricerca bibliografica è stata condotta con parole chiave in inglese, italiano e francese, utilizzando motori di ricerca generici (Google) e bibliografici (Google Scholar ed Elsevier). Complessivamente abbiamo preso in esame 60 fonti, tra cui libri monografici, periodici, linee guida e documenti di policy.

2. **Un questionario semi-strutturato** rivolto agli esperti di valutazione degli otto paesi target, formulato ad hoc per questa ricerca. Il questionario è composto da 29 domande, principalmente di tipo chiuso con scale Likert a cinque punti, che raccolgono le opinioni dei rispondenti sulle seguenti aree:

1. Il profilo professionale degli esperti: per raccogliere informazioni riguardo il loro paese di origine, il loro principale settore di attività e le loro aree di welfare di intervento.
2. Gli stakeholder della valutazione e i loro obiettivi: per raccogliere informazioni sulle percezioni degli esperti riguardo la composizione del mondo valutativo e i principali obiettivi della valutazione di impatto nei loro rispettivi ambiti lavorativi.

3. Le caratteristiche delle attività valutative svolte: per raccogliere informazioni sulla frequenza con cui sono svolte attività valutative, sulle principali metodologie applicabili e applicate per la valutazione di impatto, e sulla raccolta e gestione dell'evidenza prodotta.

4. Gli incentivi e le barriere all'uso dell'evidenza nei processi decisionali: per raccogliere informazioni sui principali fattori, interni ed esterni, che facilitano o inibiscono le attività valutative e di uso dei risultati delle valutazioni.

Nella ricerca di tipo esplorativo, i campioni non probabilistici come quello costruito per questa indagine sono essenziali al fine di assicurare che la popolazione intervistata possieda una conoscenza approfondita del tema preso in analisi. La dimensione del campione di ricerca è stata quindi definita dal metodo che si è utilizzato per identificare gli esperti di valutazione e non dalla ricerca di una numerosità campionaria statisticamente significativa (Christopoulos, 2009).

I criteri di inclusione nel campione sono stati il paese in cui l'esperto/a opera e il ruolo di coordinatore di attività valutative all'interno di una delle sei aree PSSGI. Inoltre ci siamo assicurati di avere un'adeguata copertura dei seguenti stakeholder:

1. Istituzioni pubbliche al livello nazionale, regionale e locale
2. Università e Centri di ricerca
3. Attori del mondo consulenziale
4. Organizzazioni che erogano servizi sociali
5. Attori filantropici istituzionali e privati

Il questionario è stato somministrato online tramite la piattaforma SurveyMonkey a 408 esperti e practitioner di valutazione negli otto paesi target tra luglio e ottobre 2017. Le risposte ottenute sono state 81, di cui 48 complete. Il caso Italiano è costruito sulle risposte di 11 esperti, che complessivamente hanno indicato competenza per tutti i 6 PSSGI e rappresentano le 5 categorie di stakeholder.

### ***La cultura valutativa: Istituzionalizzazione e maturità***

Al fine di esaminare e comparare il livello di sviluppo delle diverse culture valutative in Europa, abbiamo utilizzato due principali concetti. Il primo è quello di **istituzionalizzazione della cultura valutativa** che stabilisce una serie di caratteristiche per la prassi valutativa nell'ambito delle politiche pubbliche (Lázaro, 2015). Nello specifico, una cultura è in uno stato di istituzionalizzazione avanzata, quando possiede, integrato nella funzione governativa, un sistema di strategie e linee guida per le pratiche valutative che indagano il rapporto causale tra gli interventi pubblici e i cambiamenti generati sui bisogni sociali. Nelle

culture istituzionalizzate si presta grande attenzione al disegno delle politiche, alla loro efficacia e all'impatto da esse generato.

**Il secondo concetto è quello di cultura valutativa nazionale** (Jacob et al., 2015) che propone ulteriori criteri per valutare lo sviluppo di una cultura valutativa. La presenza di una cultura di valutazione nazionale forte è segnalata dall'esistenza di attività valutative in tutte le aree di policy e di una serie di pratiche che permettono di misurare output, outcome e gli effetti di lungo termine di un programma o di una politica. Le attività di misurazione sono svolte da valutatori che possiedono conoscenze e competenze tecniche sia in ambito scientifico che sociale, e la valutazione viene commissionata e svolta da una pluralità di soggetti. In molti casi, una cultura di valutazione è matura a livello *nazionale* in presenza di un'associazione di valutatori rappresentativa, di una valida offerta di programmi di studio centrati sul tema della valutazione, e di accordi istituzionali per realizzare le valutazioni e divulgare i risultati nel paese.

### ***Panorama europeo***

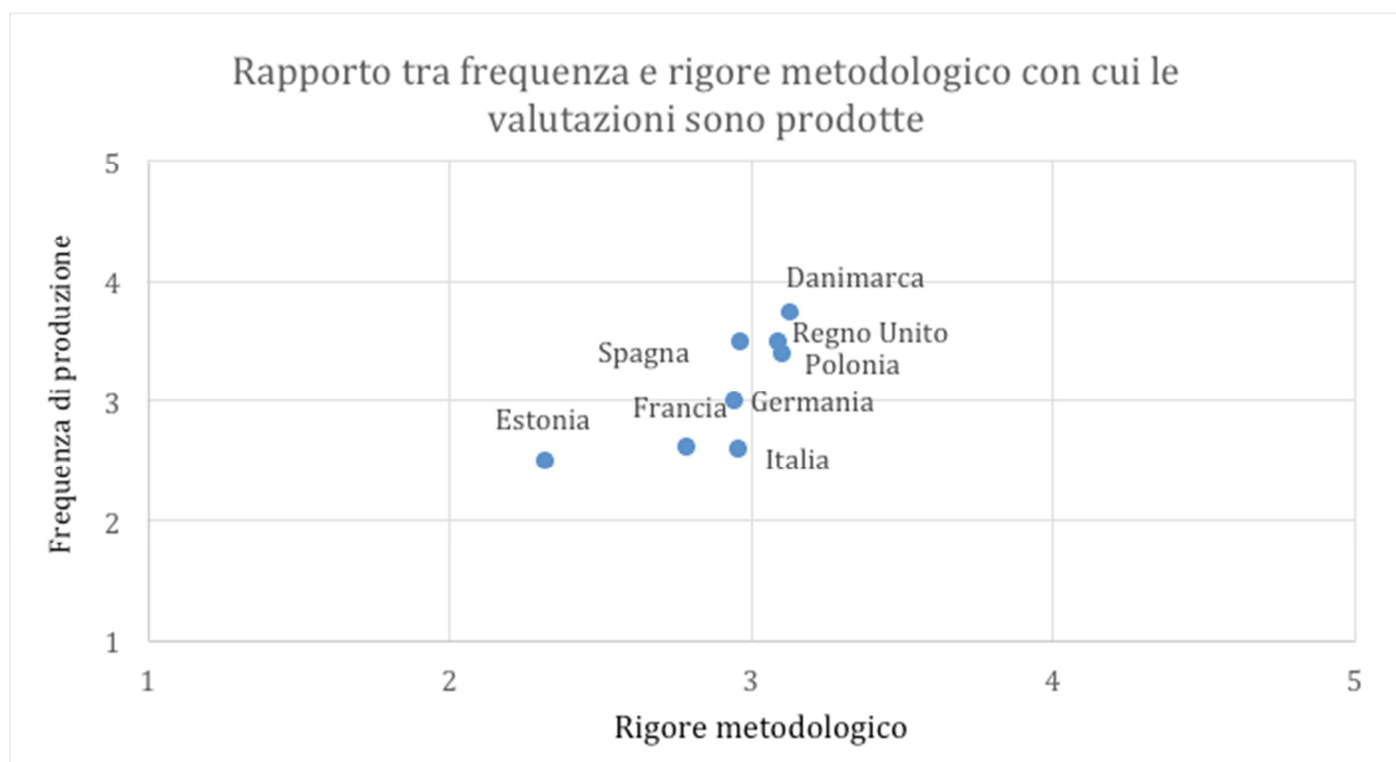
La ricerca esplorativa "Future of welfare", condotta per mappare lo stato della valutazione delle politiche e dei progetti di welfare in otto paesi europei, ha delineato un quadro piuttosto segmentato in cui, prevedibilmente, il livello di maturità di cultura della valutazione differisce tra stati. Gli esperti coinvolti hanno individuato nei *centri di ricerca o università*, nelle *organizzazioni filantropiche o donatori* e nelle *istituzioni pubbliche* i tre tipi di stakeholder che maggiormente incentivano la pratica della valutazione di impatto. Per quanto riguarda gli obiettivi che spingono un soggetto a produrre o commissionare una valutazione si trovano ai primi posti il desiderio di capire l'impatto generato dalle proprie attività e di apprendere a fini organizzativi interni, di incrementare l'efficacia e l'efficienza dell'intervento e quello di rafforzare la propria accountability e trasparenza.

Le risposte raccolte mostrano anche che, a livello aggregato, esiste una rilevante distanza tra le aspettative che gli esperti hanno sulla valutazione di impatto (intese come la loro conoscenza circa il "come" la pratica andrebbe eseguita) e il modo in cui essa viene nei fatti eseguita. Nonostante concetti come "cambiamenti attesi e inattesi", "impatto sociale" e "causalità" siano ritenuti elementi chiave da esplorare se si vuole condurre una valutazione di impatto, a detta dei rispondenti le valutazioni che sono effettivamente prodotte spesso non prendono in considerazione tali fattori.

Al fine di promuovere dei processi decisionali empiricamente fondati, gli esperti europei ritengono sia necessario innanzitutto fare in modo che le evidenze prodotte siano rese comprensibili per tutti gli stakeholder. Ritengono poi che sia importante garantire un effettivo e ampio accesso agli strumenti, ai dati e ai risultati della valutazione, migliorare il dialogo tra policy-maker e ricercatori, e, infine, incrementare e potenziare le conoscenze tecniche sul tema.

Come già descritto in studi precedenti (Furubo et al., 2002; Jacob et al, 2015; Làzaro, 2015), in quanto a *cultura della valutazione*, i dati confermano la presenza di diversi livelli di maturità raggiunti dai paesi oggetto di indagine e suggeriscono l'esistenza di una sorta di percorso che i paesi più maturi hanno intrapreso a livello di prassi della valutazione. Da un lato, i paesi che dimostrano di produrre valutazioni con maggiore frequenza, come il Regno Unito, sono anche quelli che producono valutazioni metodologicamente più rigorose. Dall'altro, i paesi che hanno sviluppato una cultura della valutazione matura, sono quelli che hanno integrato nelle loro pratiche valutative la valutazione dell'impatto sociale. Esempio di questo fenomeno sono Danimarca e Spagna, paesi in cui le valutazioni di impatto sociale si caratterizzano per l'attenzione agli effetti di lungo termine e prevedono spesso l'utilizzo di metodologie controfattuali.

Figura 1 Rapporto tra frequenza e rigore metodologico con cui le valutazioni sono prodotte



La posizione dell'Italia rispetto a questo scenario sarà argomento di approfondimento delle sezioni seguenti.

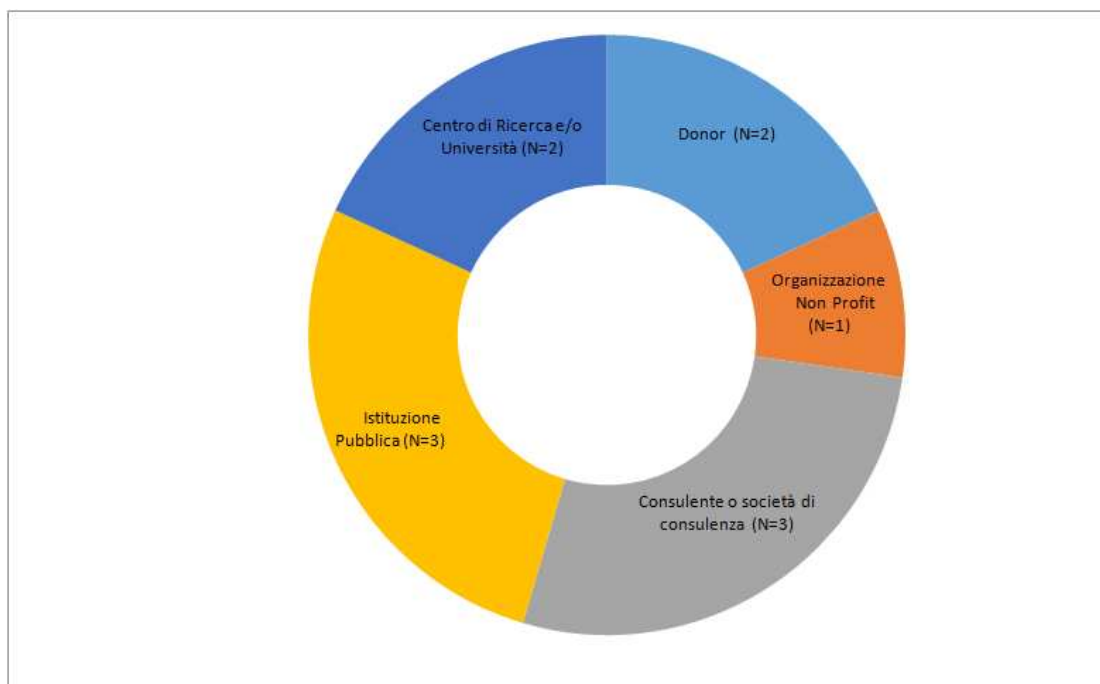


## Lo stato della valutazione in Italia

### Attori principali e ruoli

Le pratiche di Monitoraggio e Valutazione (M&V) cominciano a permeare l'amministrazione pubblica italiana negli anni 90, con il fine di approfondire l'utilità, l'efficacia e la comprensione degli effetti delle politiche pubbliche del paese (Viñas, 2009). Da allora, in Italia, si è sviluppato un *ecosistema* di valutazione composto da attori che promuovono, finanziano e svolgono attività di M&V e di valutazione d'impatto provenienti da diversi settori. Questi attori intraprendono e promuovono una serie di attività con lo scopo di misurare e rendicontare i cambiamenti e i benefici sociali generati da un intervento, un progetto o una politica (Furubo et al, 2002). In questo contesto il *policy maker* italiano commissiona e utilizza la valutazione, spinto dall'obiettivo di migliorare la formulazione e l'implementazione delle politiche pubbliche secondo un principio di buona *governance* che consiste nella ricerca della trasparenza, dell'*accountability* e dell'efficacia nella gestione della Pubblica Amministrazione (Dipartimento della Funzione Pubblica, 2016). Dalla metà degli anni '90 in avanti, le riforme della Pubblica Amministrazione comportano una progressiva revisione delle sue funzioni nel rispondere ai bisogni sociali. Questo fenomeno si accompagna all'incremento di finanziamenti provenienti da soggetti privati (Unicredit, 2012), e alla crescente importanza del ruolo delle organizzazioni del Terzo Settore, a cui i servizi sociali sono sempre più esternalizzati (Fazzi, 2016). La composizione del campione di rispondenti italiani riflette quella del mondo valutativo italiano che commissiona e conduce attività di M&V e di valutazione d'impatto. La maggior parte delle opinioni raccolte provengono da tipologie di attori con un ruolo da lungo tempo riconosciuto in ambito valutativo: istituzioni pubbliche, centri di ricerca e/o università e aziende di consulenza. A questi si aggiunge un elemento di novità, rappresentato da attori entrati più recentemente nel mondo della valutazione, come la filantropia istituzionale.

Figura 2 Composizione del campione, per tipo di organizzazione



Questi costituiscono una parte attiva e vivace dello scenario valutativo italiano e includono fondazioni che stabilmente catalizzano risorse, principalmente economiche a sostegno di attività socialmente utili e di forme innovative di finanziamento (Forum per la Finanza Sostenibile, 2016). In questo scenario, le fondazioni di origine bancaria, 88 nel paese, hanno l'obiettivo di rendere più strategica e innovativa l'erogazione di finanziamenti, al fine di garantire benefici sociali più duraturi (ACRI, 2017). Tali finanziamenti richiedono l'utilizzo di indicatori e strumenti per valutarne i risultati raggiunti e sono principalmente erogati a sostegno delle attività di enti del terzo settore operanti in diversi ambiti dei PSSGI come sanità, assistenza sociale, coesione sociale e tutela dei diritti (Colinelli, 2012). Fondazione Cariplo è tra le maggiori fondazioni di origine bancaria nel paese a sostenere le attività del terzo settore, promuovendo bandi su tematiche come inclusione sociale<sup>2</sup> e, più di recente, capacity-building (Fondazione Cariplo, n.d.). Dal 2006, la Fondazione ha un suo Ufficio di valutazione dell'attività erogativa che si occupa di attività di M&V e di valutazione di impatto con l'obiettivo di promuovere l'*accountability*, migliorare la gestione dei progetti finanziati e allargare la conoscenza dell'organizzazione su "cosa funziona e cosa no" (Fondazione Cariplo, n.d.). Ha, inoltre, commissionato diverse valutazioni di impatto e favorito la diffusione di conoscenze sul tema grazie alla divulgazione dei *Quaderni dell'Osservatorio*, che hanno trattato tematiche quali la Teoria del Cambiamento, la stima del controfattuale e i *social impact bond* (Fondazione Cariplo, 2013; 2015). Uno degli approcci innovativi sperimentati dalle fondazioni di impresa e di origine bancaria è l'Impact Investing, sistema che consente di investire parte del patrimonio in iniziative che generino un impatto ambientale e/o sociale positivo e che ha registrato un aumento di attività negli ultimi anni (Chiodo & Michelucci, 2017).

Il campione è costituito interamente da figure senior che si dichiarano esperte in almeno due aree di welfare policy o PSSGI. Le sfere in cui troviamo un numero più alto di esperti (almeno un terzo dei totali) sono: il lavoro, l'istruzione e formazione e l'inclusione sociale. Questa distribuzione delle risposte non sorprende, data l'elevata presenza in letteratura di ricerche valutative relative a questi ambiti che vedono protagonisti, nel settore pubblico, gli istituti INVALSI e INAPP in cui attività di ricerca e valutazione sono svolte su politiche di istruzione e lavoro rispettivamente (Inapp, n.d.; Invalsi, n.d.).

### *Gli obiettivi della valutazione*

Le risposte raccolte suggeriscono la coesistenza di molteplici obiettivi che spingono organizzazioni e istituzioni a produrre valutazioni di impatto. Da una parte, appaiono rilevanti obiettivi interni alla vita delle organizzazioni quali il rafforzamento della trasparenza e dell'*accountability*, l'accrescimento di efficienza ed efficacia della politica, progetto o servizio oggetto di valutazione e, infine, l'apprendimento a scopi organizzativi. Dall'altra, obiettivi rilevanti sono anche quelli che guardano all'esterno delle organizzazioni, quali il miglioramento della propria reputazione e la creazione di partnership.

---

<sup>2</sup> Il bando è "Promuovere la coesione sociale nelle comunità territoriali" diffuso nel 2008 dalla Fondazione Cariplo. Per approfondimenti si veda Checchi et al, 2015.

Figura 3 Gli obiettivi della valutazione, media dei punteggi.



Come prevedibile, il fundraising è rilevante solo per i soggetti operanti nel terzo settore: una volta disaggregati i dati per tipo di stakeholder, si può osservare che le organizzazioni non-profit erogatrici di servizi assegnano a questo obiettivo una media di 4, tutti gli altri attori gli attribuiscono un voto inferiore a 3. Questo risultato è in linea con studi precedenti come quello di Melloni (2014) in cui il fundraising è indicato come uno degli elementi dominanti la scelta di produrre o commissionare una valutazione nel terzo settore.

#### *Le definizioni, le caratteristiche e gli strumenti della valutazione*

Abbiamo chiesto agli esperti italiani con quale frequenza, secondo loro, si svolgono attività di valutazione nei loro rispettivi ambiti professionali. Nove su undici hanno dichiarato che la valutazione si intraprende “raramente” o solo “occasionalmente”. Questo è uno dei segnali che indicano l’assenza di una cultura valutativa matura, nella quale la valutazione non costituisce un’attività accessoria all’erogazione dei servizi di welfare e alla formulazione delle policy, bensì è parte integrante della pianificazione strategica o del disegno di un intervento (Jacob et al, 2015).

Il concetto di valutazione di impatto racchiude molteplici sfaccettature ed è aperto a diverse possibili interpretazioni che ne influenzano la pratica. Per questo abbiamo domandato agli esperti di definire il concetto di valutazione di impatto secondo la loro conoscenza ed esperienza, chiedendo loro di classificare in ordine di importanza una serie di aspetti tutti rilevanti nella definizione di valutazione di impatto. Tra questi abbiamo raggruppato una serie di criteri *primari* e di criteri *secondari* della definizione. I *criteri primari* fanno riferimento alla definizione fornita dall’OCSE, una tra le più inclusive, che descrive l’impatto come i cambiamenti prodotti da un intervento siano essi diretti o indiretti, pianificati o non pianificati, positivi o negativi (2002). I *criteri secondari* della valutazione di impatto riguardano singole metodologie,

come l'analisi costi-benefici, e alcuni processi delle attività di valutazione, quali il coinvolgimento degli stakeholder e l'imparzialità.<sup>3</sup>

La tabella sottostante presenta i punteggi medi<sup>4</sup> delle caratteristiche *primarie* (Tabella 1). Tra i criteri considerati più significativi, emerge con forza l'impatto sociale. Questo suggerisce che gli esperti considerano la valutazione come un processo orientato all'impatto, inteso come cambiamento vissuto dalla società intera, e non come un processo circoscritto orientato alla comprensione del cambiamento vissuto da un gruppo di beneficiari. Ciononostante, le caratteristiche cardine del processo di valutazione, come la causalità e il controfattuale, sono messi in secondo piano. In modo analogo i cambiamenti attesi e inattesi, anch'essi parte integrante di una buona pratica di valutazione di impatto, ottengono un punteggio di 6,3 ad indicare un modesto interesse per uno degli interrogativi chiave del processo di valutazione di impatto.

*Tabella 1* Aspetti rilevanti per la definizione di Valutazione di Impatto, caratteristiche primarie

<b>Caratteristica Primaria</b>	<b>Punteggio medio</b>
Impatto Sociale	3,8
Attribuzione	5,6
Controfattuale	7,4
Causalità	6,2
Cambiamento atteso ed inatteso	6,3

Per poter stimare la distanza tra conoscenza teorica e pratica della valutazione di impatto abbiamo chiesto ai rispondenti di indicare l'importanza che danno ad alcuni elementi chiave nelle loro attività valutative. Per avere un approccio il più inclusivo possibile, abbiamo inserito tra le opzioni anche elementi caratteristici delle valutazioni di processi, output, contesto, performance e outcomes, e non solo relativi alla valutazione di impatto. La tabella sotto riporta i valori medi per ogni elemento analizzato:

*Tabella 2* Elementi chiave delle attività di valutazione

<b>Elemento</b>	<b>Frequenza media</b>
L'Impatto sociale	2,5
I processi	3,6

<sup>3</sup> Per approfondimenti sulle singole metodologie si veda Gertler et al. 2016 e UNEG 2016. European Commission and Directorate-General for Regional and Urban Policy 2015.

<sup>4</sup> La lista proposta agli esperti comprende 11 criteri. A ciascun criterio il rispondente ha dovuto assegnare un punteggio che quindi andava da 1 a 11: 1 per il criterio considerato più importante, 11 per quello considerato meno importante. Il punteggio medio è quindi la media dei punteggi che ciascun rispondente ha assegnato a ciascun criterio.

Gli effetti indiretti	3
Gli effetti non pianificati	2,5
Gli effetti negativi	3,1
Gli effetti di lungo termine	2,8
I risultati e/o gli outcome	4
La qualità dei servizi	3,4
Il monitoraggio degli output	3,7
Gli effetti di breve termine	4
Conformità ai processi	3,8
Elementi di contesto	3,7

In contrasto con quelli che sono gli elementi costituenti della valutazione di impatto *in teoria*, gli elementi che risultano essere più presi in considerazione *nella pratica* sono legati alla valutazione del contesto, delle performance e dei processi. Questa tendenza trova spiegazione nei risultati della letteratura secondaria dove grande enfasi è data all'importanza della rendicontazione finanziaria e dei processi e al ruolo che le richieste per l'accesso ai Fondi strutturali europei hanno giocato nell'orientare le analisi verso il monitoraggio degli output e degli outcome (Lazaro, 2015).

Abbiamo sollecitato i rispondenti a riflettere sulla prassi valutativa abitualmente in uso nei loro rispettivi ambienti lavorativi, con particolare riferimento ai disegni di ricerca (Theory-Based, Valutazione monetaria e Valutazione a Metodi-Misti) e ai metodi di analisi, questi ultimi a loro volta suddivisi in metodi quantitativi (Sperimentali, quasi-sperimentali e la modellizzazione statistica) e metodi qualitativi (case-based e partecipativi). I grafici riportati sotto presentano i dati relativi ai rispondenti che hanno dichiarato di utilizzare i sopra citati disegni e metodi “Spesso” o “Sempre” e “Raramente” o “Mai”.

Figura 4 Disegni di ricerca/metodi utilizzati con maggiore frequenza. Percentuale di rispondenti che ha dichiarato di utilizzarli “Spesso” o “Sempre”

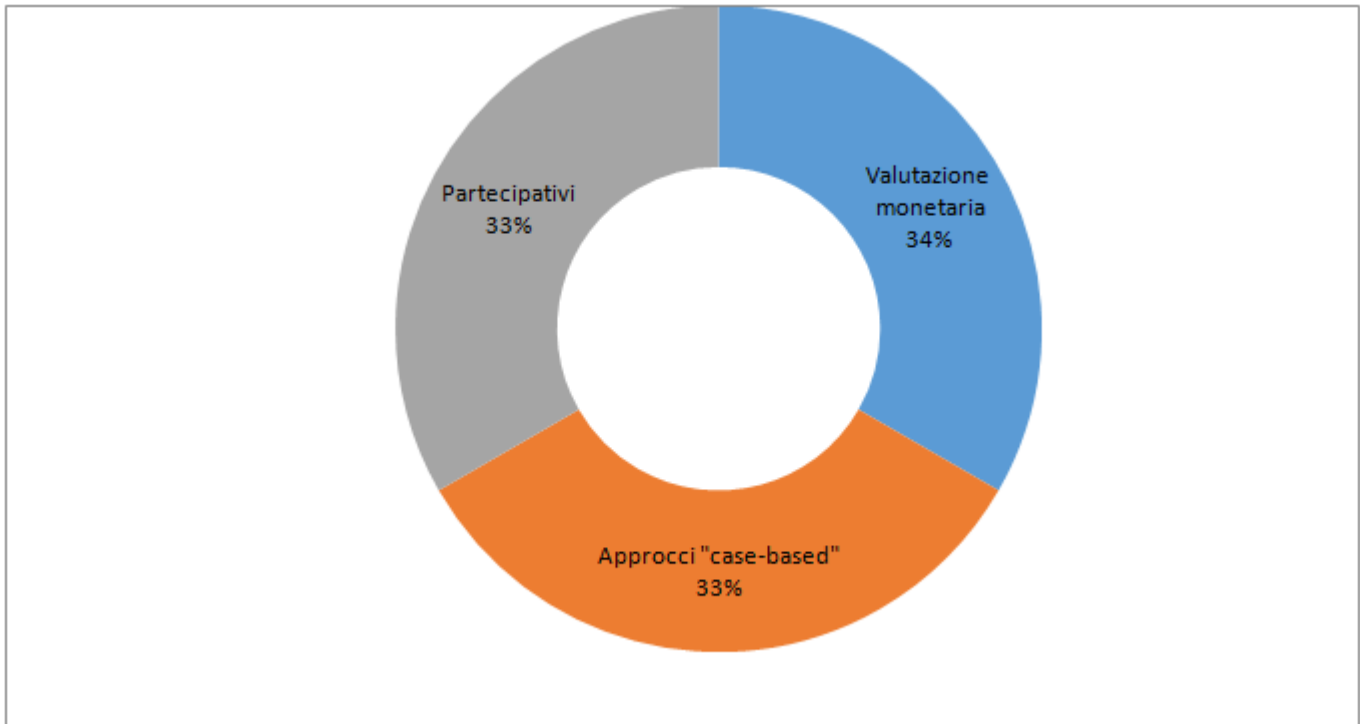
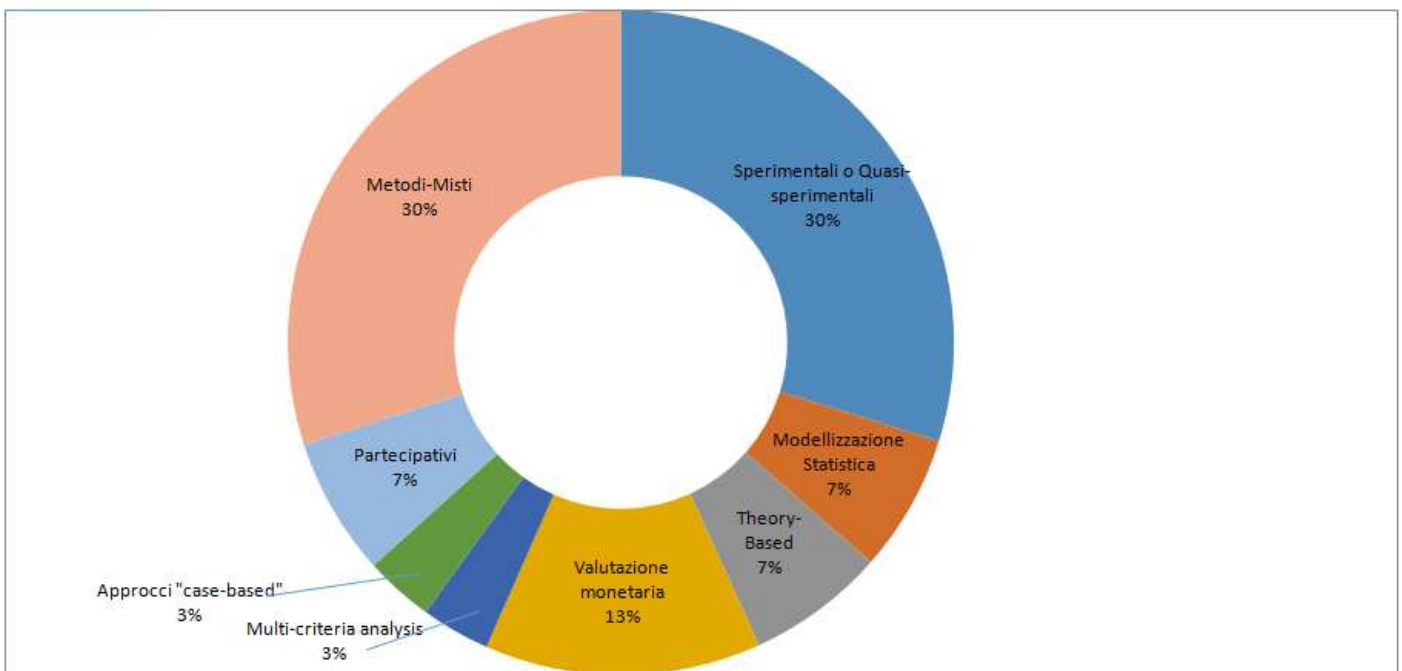


Figura 5 Disegni di ricerca/metodi utilizzati con minore frequenza. Percentuale di rispondenti che ha dichiarato di utilizzarli “Raramente” o “Mai”

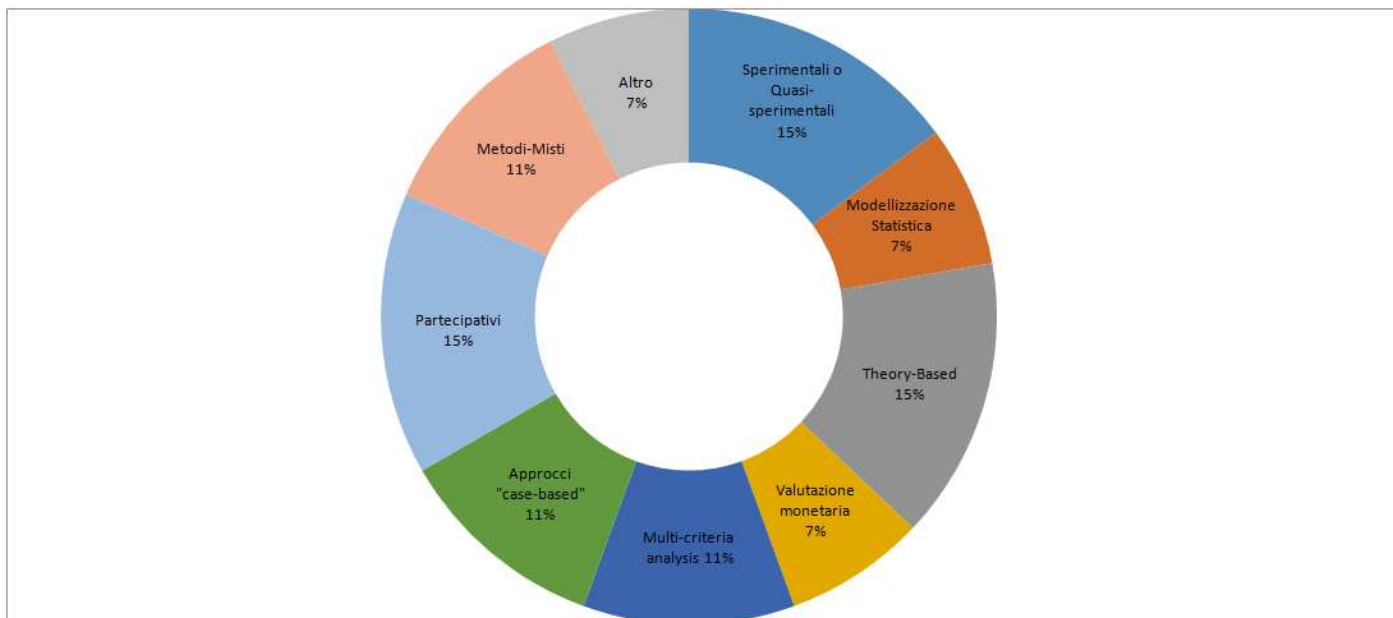


I dati suggeriscono che nel panorama italiano i metodi più utilizzati siano quelli qualitativi, tra i quali troviamo l’approccio “case-based” che, fondato sull’analisi dei casi concreti pone una particolare attenzione sul contesto dell’oggetto valutato. Tra i meno utilizzati troviamo i metodi sperimentali e quasi sperimentali, ovvero le tecniche quantitative che provano a indagare la causalità e il grado di attribuzione di un’intervento

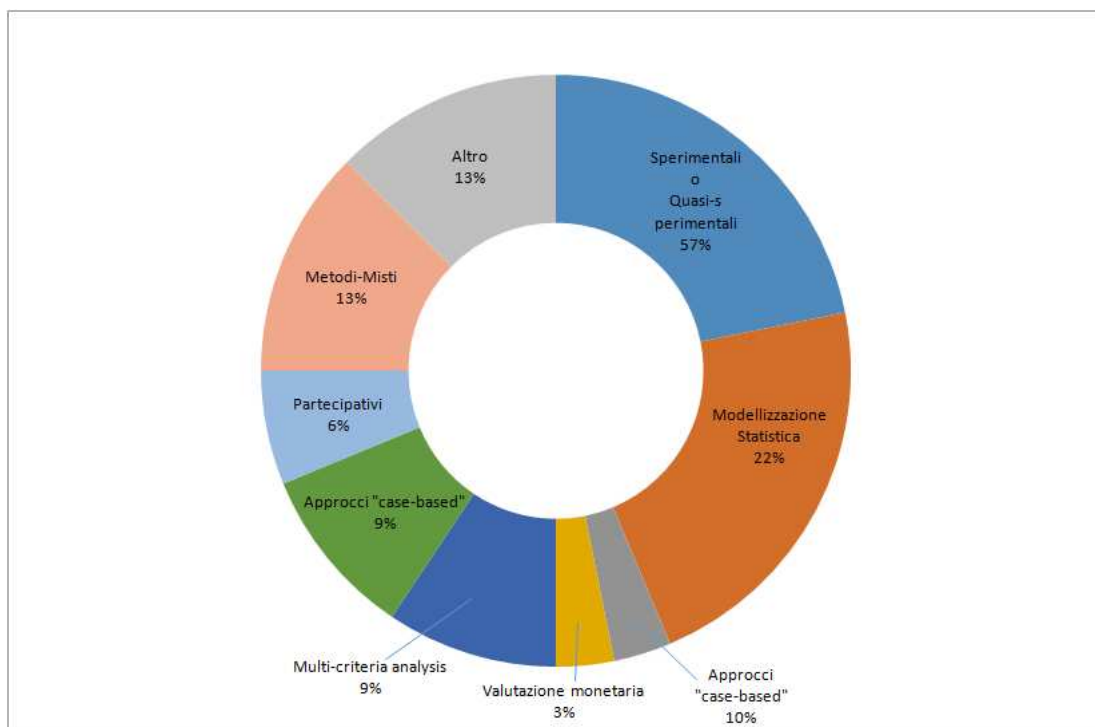
sul cambiamento che ha avuto luogo. Emergono tra i metodi poco utilizzati anche i disegni di ricerca a metodi misti, in cui analisi quantitativa e qualitativa sono combinate assieme.

Abbiamo poi chiesto ai rispondenti di indicare quali disegni e metodi fossero a loro avviso più appropriati ai fini della valutazione nei loro rispettivi settore e aree di policy.

*Figura 6 Disegni di ricerca/metodi molto appropriati. Percentuale di rispondenti che ha dichiarato di ritenerli appropriati “Spesso” o “Sempre”*

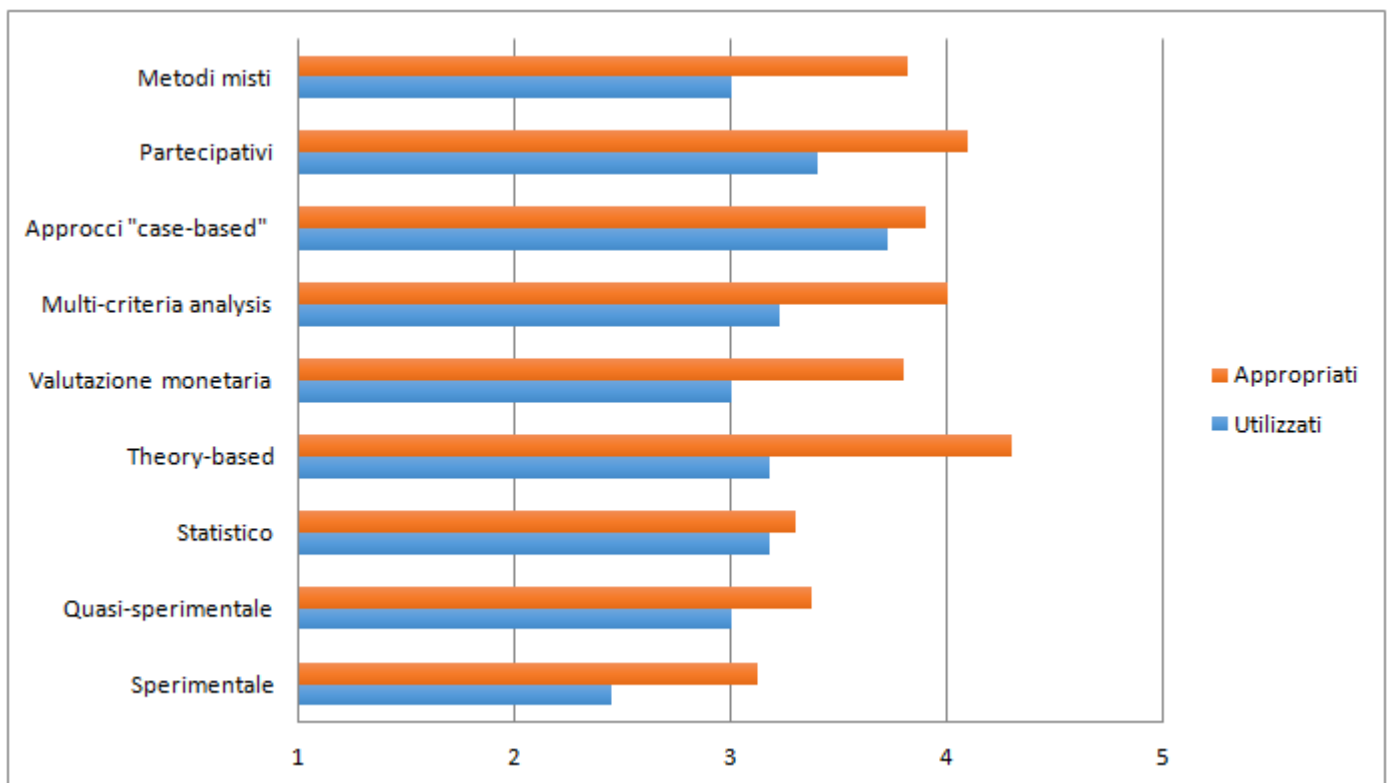


*Figura 7 Disegni di ricerca/metodi poco appropriati. Percentuale di rispondenti che ha dichiarato di ritenerli appropriati “Raramente” o “Mai”*



Nonostante gli esperti utilizzino maggiormente disegni di ricerca qualitativi, riconoscono che vi sia un'ampia gamma di metodi appropriati nella prassi valutativa, come evidenziato nella *figura 6*. Questo risultato non sorprende, dato che nel mondo dei practitioner la pluralità di metodi è considerata utile a un approccio di adattabilità alla valutazione: ogni situazione è differente, ha obiettivi differenti e per questo richiede un approccio metodologico differente; l'importanza di una pluralità di tecniche valutative di cui un ricercatore dispone sta proprio nella possibilità di scelta. Tra i metodi che i rispondenti del campione italiano hanno segnalato essere meno appropriati, troviamo quelli sperimentali e quasi-sperimentali, insieme alla modellizzazione statistica.

*Figura 8 Confronto tra i disegni di ricerca e i metodi considerati appropriati e utilizzati*

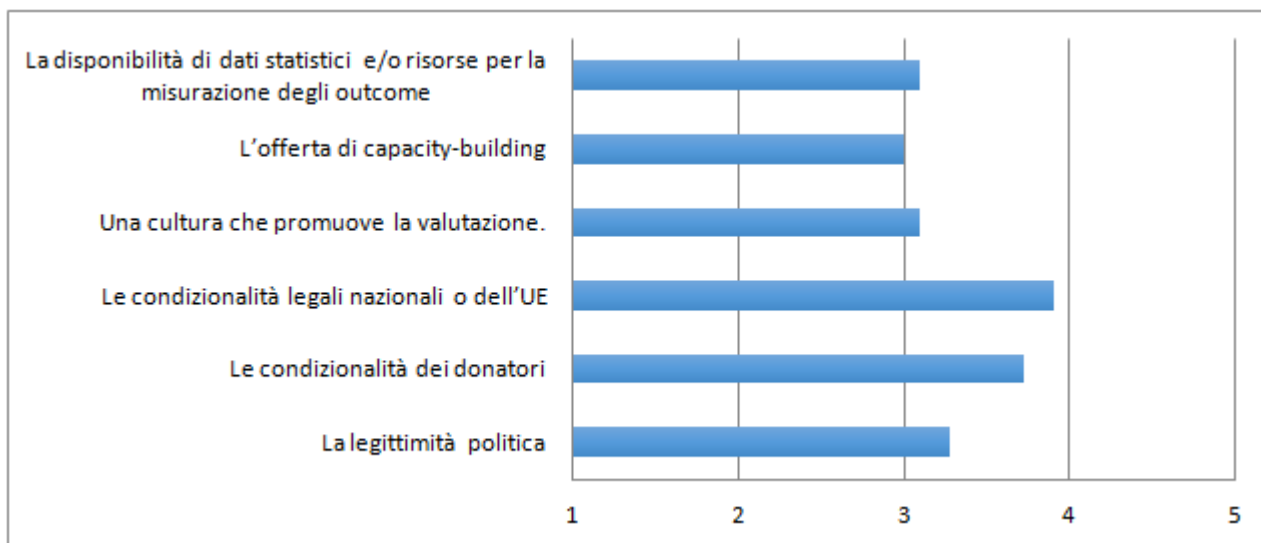


Se compariamo i punteggi medi dati dagli esperti italiani ai metodi di valutazione, osserviamo un giudizio particolarmente positivo (4,3) circa l'appropriatezza dei metodi theory based, che d'altra parte sono poco utilizzati nella prassi valutativa (3,2). Questo non è in contraddizione con i risultati della figura 6. Infatti, se gli esperti dichiarano un'elevata preferenza (*sempre e spesso*) per più metodi di valutazione, solo alcuni di questi ricevono in media un giudizio di valore sull'appropriatezza relativamente più elevato: metodi Theory based (4,3) Analisi multicriterio (4) e Metodi partecipativi (4,1). Guardando al divario tra grado di appropriatezza e di applicazione effettiva, i metodi di valutazione maggiormente "sottoimpiegati" sono quelli Theory based (-1.1) e i Metodi Misti (-0.9).



## *Gli incentivi a un policy-making basato sull'evidenza*

Figura 9 Gli incentivi a un policy-making basato sull'evidenza



I dati raccolti suggeriscono la presenza di tre fattori principali che incentivano un policy-making basato sull'evidenza:

1. *Requisiti di tipo legislativo, nazionali o di derivazione comunitaria.*
2. *Richieste da parte dei finanziatori.*
3. *Ragioni di legittimazione politica, intesa come la necessità di rispondere ai meccanismi di responsabilità e accountability.*

Già dal 2002, in letteratura, emerge il tema delle spinte esterne verso la pratica della valutazione ricevute dai paesi che, come l'Italia, iniziano a familiarizzare con il tema a partire dagli anni '90 (Furubo et al., 2002). Tra queste pressioni esterne, la principale è rappresentata dalle *norme Europee* che obbligano gli Stati a realizzare sistemi di monitoraggio e condurre valutazioni di impatto a seguito della ricezione di fondi strutturali e di investimento, che nel caso dell'Italia risultano particolarmente ingenti nel periodo 2014-2020 (Commissione Europea, 2018).

Nel terzo settore la dimensione dell'impatto sociale è stata tradizionalmente affrontata attraverso la redazione del Bilancio Sociale, resa obbligatoria per le imprese sociali dal D.Lgs n. 155/2006, per le fondazioni bancarie attraverso il D. lgs. n. 153/99, e per le cooperative sociali. D'altra parte, l'approccio del bilancio sociale si è generalmente declinato in una rendicontazione degli output, lontana dalla profondità dell'analisi d'impatto sociale. Rispetto a questo quadro, la recente riforma del Terzo Settore (D.L. n. 117/2017) definisce obblighi e criteri più precisi per la rendicontazione sociale. La riforma, dando seguito alla legge n. 106/2016, richiede infatti agli enti del Terzo Settore con "ricavi, rendite, proventi o entrate comunque denominate superiori ad 1 milione di euro" di realizzare attività di valutazione d'impatto sociale, intesa come "valutazione qualitativa e quantitativa, sul breve, medio e lungo periodo, degli effetti delle attività svolte sulla comunità di riferimento rispetto all'obiettivo individuato", e di rendicontarne i risultati

nel proprio bilancio sociale. Tale pressione è chiaramente percepita dagli esperti intervistati, la maggior parte dei quali assegna all'elemento legislativo un punteggio non inferiore a 3 soprattutto quando appartenenti alle categorie di istituzioni pubbliche, organizzazioni del terzo settore, società di consulenza e centri di ricerca e università.

Anche il settore privato profit è interessato da una legislazione che incoraggia una maggiore attenzione alla dimensione dell'impatto sociale, regolamentando gli obblighi di comunicazione delle informazioni di carattere non finanziario inerenti la sostenibilità, anche di carattere sociale<sup>5</sup>.

*Le richieste avanzate dai soggetti finanziatori* come incentivo all'esecuzione di specifiche pratiche non rappresentano un elemento di novità in letteratura. Le organizzazioni del terzo settore, in particolar modo cooperative e imprese sociali, hanno in passato identificato in questo fattore un forte incentivo all'uso di pratiche di valutazione per le loro attività, lamentando però il fatto che tali richieste raramente fossero accompagnate da un adeguato supporto finanziario (Melloni, 2014). Ciò che rappresenta una novità sono, invece, i sistemi di finanziamento che prendono in considerazione questo ultimo aspetto, come quello realizzato dall'impresa sociale Con i bambini tramite l'istituzione di un Fondo per il contrasto della povertà educativa minorile. Il fondo non solo ha stabilito un obbligo per i progetti finanziati di condurre monitoraggio e valutazione in itinere ed ex post, ma ha anche destinato una percentuale dei fondi stanziati alle attività valutative (Con i Bambini, 2017). Appare tuttavia mancare ancora una sistematicità e organicità nella raccolta e distribuzione delle risorse finanziarie a favore di iniziative di valutazione.

In media, anche la *presenza di una cultura che promuove l'impiego della pratica della valutazione* gioca un ruolo di maggior rilievo in questo frangente. Questa cultura si manifesta sotto forma di una serie di diverse iniziative che stanno avendo luogo nel paese negli ultimi anni: a partire dalle sopra citate pressioni esterne di derivazione europea sempre più impellenti; passando per la Riforma del Terzo settore e per il Fondo per il contrasto della povertà educativa minorile di Con i bambini, di cui sopra; per arrivare al recente documento redatto dall'Agenzia per la Coesione Territoriale per la Pubblica Amministrazione su valutazione di impatto e policy-making basato sull'evidenza (Agenzia per la Coesione Territoriale, 2016) e al Gruppo di Lavoro multi-stakeholder per il Social Impact Investing, istituito nel 2017 dall'Agenzia per la Coesione Territoriale assieme all'Agenzia Nazionale per le Politiche Attive del Lavoro (Agenzia per la Coesione Territoriale, 2017)

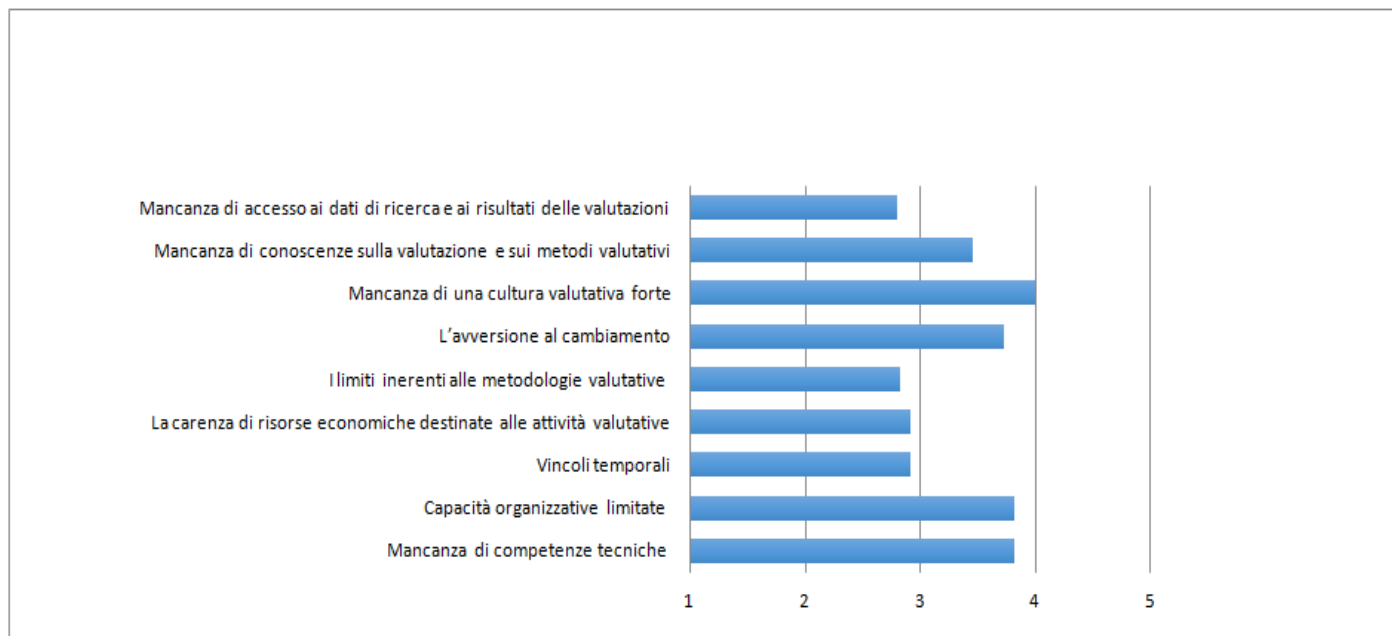
---

<sup>5</sup> Per gli enti di interesse pubblico con più di 500 dipendenti dal 2017 il decreto legislativo 254/2016, redatto a recepimento della direttiva europea 95/2014, prevede l'obbligo di comunicare le azioni aziendali su temi quali ambiente, società, personale dipendente, diritti umani e lotta alla corruzione attiva e passiva.

## *Le barriere a un policy-making basato sull'evidenza*

La letteratura offre un lungo elenco di fattori che possono aver disincentivato in Italia la pratica della valutazione e del policy-making basato sull'evidenza (Oliver et al. 2014; Lara Montero 2015; Làzaro 2015). D'altra parte, ciò che i risultati del sondaggio suggeriscono è il ruolo centrale che in questo fenomeno hanno giocato, e stanno giocando, l'assenza di una forte cultura della valutazione e il modesto livello di conoscenze sul tema, siano esse di carattere generale o tecnico.

*Figura 10 Le barriere a una policy-making basato sull'evidenza*



A livello culturale, non solo è l'assenza di una *cultura della valutazione* stessa a risultare sfidante, ma anche *un'attitudine avversa al cambiamento* che gli esperti intervistati riscontrano in egual misura nel settore pubblico e nel non-profit privato. L'introduzione di pratiche di New Public Management (con la legge n. 127 del 1997) ha favorito lo sviluppo di una cultura valutativa nel settore pubblico focalizzata sull'analisi delle performance e degli output, frenando invece l'insorgere di una pratica che si concentrasse sugli outcome (Varone e Jacob, 2004). A questo si aggiunge un carattere specifico della scena politico-decisionale italiana, in cui il ciclo delle politiche pubbliche è interpretato attraverso le lenti del processo legislativo che, ritenendo rilevante principalmente l'intervento del legislatore su leggi e regolamenti, considera l'implementazione delle politiche una conseguenza ad essi automatica. Tali elementi hanno favorito la creazione di un ambiente politico e amministrativo resistente all'introduzione dell'evidenza e di pratiche di valutazione nei processi decisionali (Varone e Jacob, 2004; Làzaro, 2015).

Nonostante questo alcune iniziative segnalano alcuni cambiamenti nelle attitudini e nelle prassi del settore pubblico. Nel 2016, l'Agenzia per la Coesione Territoriale ha pubblicato un documento di consultazione per la Pubblica Amministrazione ("Guida pratica per una Pubblica Amministrazione di qualità"), in cui esplora

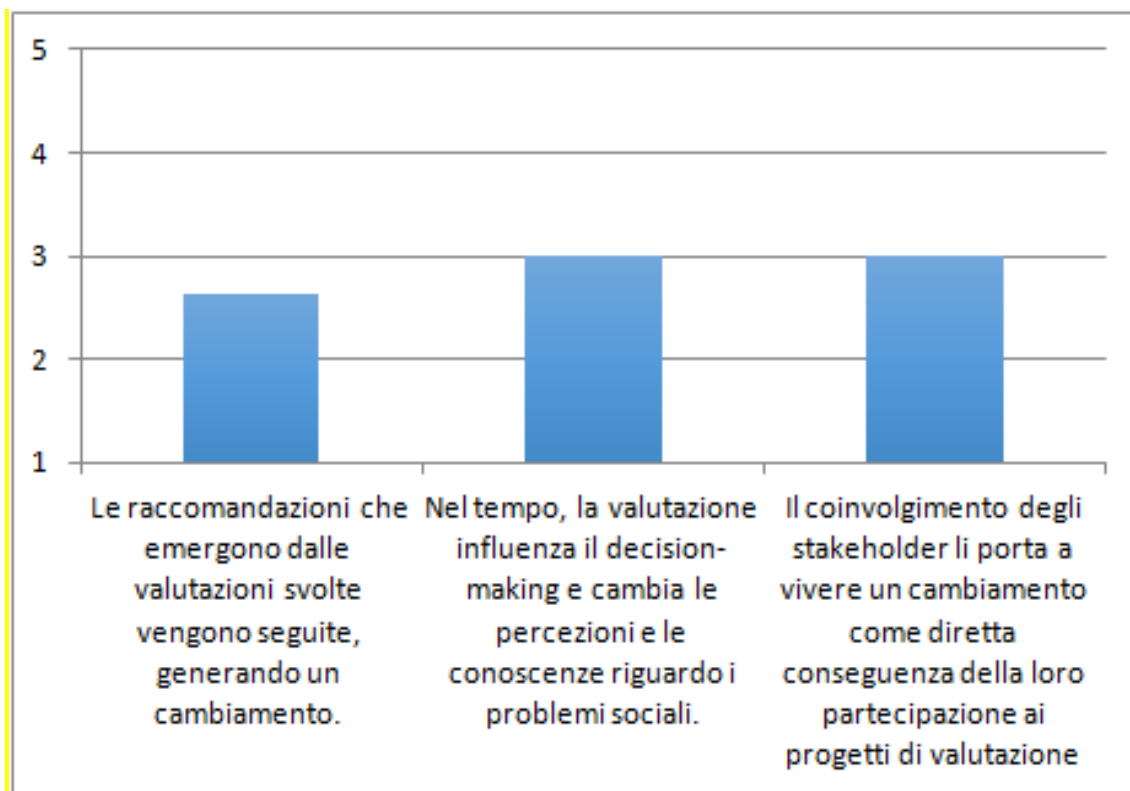
in dettaglio il tema del policy-making basato sull'evidenza e della valutazione di impatto come strumento per una efficace implementazione delle politiche.

E' interessante notare come alcune delle barriere sopracitate siano più o meno rilevanti per determinati tipi di attori. L'*assenza di capacità tecniche*, nonostante sia rilevante per tutti gli esperti intervistati, è maggiormente sofferta dai rappresentanti delle organizzazioni non-profit, delle istituzioni pubbliche e delle società di consulenza. Le *difficoltà di tipo organizzativo* le incontrano con maggiore intensità le organizzazioni non-profit e le istituzioni pubbliche, mentre la *scarsità di risorse economiche* e le *limitazioni legate alle metodologie valutative* stesse sono portate alla luce soprattutto dai donatori e dalle organizzazioni del terzo settore (come anticipato nella precedente sezione). In tal senso l'attività svolta da organizzazioni come l'Associazione Italiana della Valutazione o Social Value Italia appare quanto più rilevante al fine di promuovere conoscenze condivise, capacità tecniche, sviluppo di metodologie valutative e accesso a risorse umane.

### ***L'utilizzo che viene fatto dei risultati delle valutazioni***

Alla domanda "Una volta realizzate, le valutazioni entrano a fare parte del ciclo decisionale? E se sì, come?", il sondaggio rivela che, per la maggior parte, i risultati delle valutazioni vengono ignorati o trascurati e piuttosto raramente vengono presi in considerazione per produrre cambiamenti. Questo scenario non si allontana da quello rappresentato nella letteratura nazionale e internazionale (Làzaro, 2015), dove un generale scarso impegno verso la pratica valutativa si traduce in uno scarso uso dei suoi risultati. Nel terzo settore, ad esempio, uno studio del 2014 rivela che le fondazioni italiane molto raramente producono valutazioni di impatto e che, anche quando lo fanno, spesso decidono di non disseminare i risultati perdendo così parte dei vantaggi che derivano dai processi di trasparenza e *accountability* che la pratica della valutazione incentiva (Ricciuti e Calò, 2014).

Figura 11 Utilizzo che viene fatto dei risultati di valutazione



### Conclusioni

La valutazione in Italia è ritratta dai rispondenti come una pratica che coinvolge un alto numero di stakeholder: istituzioni pubbliche, centri di ricerca e università, società di consulenza e, durante gli ultimi dieci anni in maniera crescente, attori afferenti al settore privato come le fondazioni di origine bancaria. Gli obiettivi che spingono gli attori coinvolti a intraprendere attività di valutazione riguardano fattori sia interni, come aumentare l'efficienza e l'efficacia degli interventi e migliorare la loro organizzazione e gestione, sia esterni, quali l'incremento della propria trasparenza e accountability, il miglioramento della propria reputazione e la possibilità di creare nuove partnership in una prospettiva collettiva d'impatto. In generale, però, gli esperti rilevano che le attività di valutazione di impatto sono svolte "raramente" o "occasionalmente", e che la distanza tra la teoria e la prassi della valutazione è ancora molto ampia. Questo si verifica sia a livello di tipo di valutazione condotta, che molto raramente tratta l'impatto, l'attribuzione o gli effetti a lungo termine, sia a livello di metodologie utilizzate. Gli incentivi individuati come maggiormente rilevanti per gli stakeholder italiani risiedono negli obblighi di tipo legislativo, nelle richieste da parte dei finanziatori e nelle necessità di legittimazione politica. D'altra parte, essi ancora incontrano significative barriere quali l'assenza di una forte cultura della valutazione, la cui insorgenza non è favorita da una generale avversione al cambiamento, e una scarsità di conoscenze e capacità tecniche. Il quadro si chiude con una scoraggiante indicazione: i risultati delle valutazioni sono, per la maggior parte, ignorati all'interno dei processi decisionali.

Alcuni elementi dello scenario qui rappresentato, soprattutto se paragonato a quello di altri paesi europei, mostrano una cultura valutativa ancora lontana dalla maturità: 1) la frequenza di produzione di valutazioni è ancora piuttosto bassa, 2) il rapporto tra produzione di valutazioni di impatto e produzione di valutazioni di contesto, processo, output e outcome è sbilanciato verso queste ultime e, infine, 3) la distanza tra pratica e teoria risulta ancora ampia.

D'altra parte, emergono anche interessanti segnali che suggeriscono il graduale ingresso del paese nel circolo virtuoso della valutazione, nei termini identificati dalla ricerca "Future of welfare". Questo circolo include, innanzitutto, il rafforzamento delle conoscenze e competenze in tema di valutazione, da realizzare attraverso iniziative di capacity-building e finanziamenti mirati, quali, ad esempio, le iniziative del settore pubblico intraprese dall'Agenzia per la Coesione Territoriale ("Guida pratica per una Pubblica Amministrazione di qualità") e quelle del settore privato, tra cui il supporto finanziario alla valutazione del Fondo per il contrasto della povertà educativa, gestito dall'impresa sociale Con i bambini. In secondo luogo, "Future of welfare" mostra che, al fine di rafforzare il sistematico impiego della pratica valutativa, questa attività di disseminazione di conoscenze ha bisogno di essere accompagnata dalla creazione di partnership allargate, di una costante collaborazione tra stakeholder che aiuti a migliorare la comunicazione tra comunità scientifica e policy-maker e che renda maggiormente fruibili le evidenze prodotte. Alcuni buoni esempi italiani di una tale pratica sono il Gruppo di Lavoro partenariale per il Social Impact Investing, promosso dall'Agenzia per la Coesione Territoriale assieme all'Agenzia Nazionale per le Politiche Attive del Lavoro, o le azioni di advocacy promosse dalle reti di valutazione, come AIV e SVI, a livello nazionale.

Con la legge n.106 per la riforma del Terzo settore, in Italia, per la prima volta, troviamo un riferimento giuridico esplicito all'impatto sociale che include la valutazione degli effetti di medio e lungo periodo e l'utilizzo di metodi sia qualitativi sia quantitativi. Qui, la definizione di valutazione di impatto include gli elementi ritenuti più complessi da misurare, che necessiterebbero di un'analisi di attribuzione e causalità, di una comprensione approfondita del cambiamento generato dai progetti sociali e che, ad oggi, sono quelli meno presenti nella cultura valutativa italiana. Spetterà così al Terzo Settore e alle imprese sociali cogliere l'opportunità di spostarsi dallo status quo, in cui l'analisi si concentra prevalentemente sugli output, per muoversi verso la sperimentazione di prassi valutative orientate all'analisi di impatto, allineate alle più autorevoli definizioni internazionali.

In conclusione, l'Italia pare aver intrapreso un impegnativo percorso che potrebbe portarla al raggiungimento di un buon livello di maturità valutativa e di istituzionalizzazione delle pratiche di valutazione e policy-making basato sull'evidenza. L'obiettivo, tuttavia, è ancora lontano in particolare per quanto concerne gli aspetti del rigore (metodi di valutazione utilizzati) e della profondità di analisi (dimensioni valutative, quali outcome e impatto). Sembra quindi necessario proseguire nella direzione presa, rafforzando con maggior intensità l'integrazione strategica della valutazione nel ciclo delle politiche. Nella misura in cui la cultura valutativa del paese riuscirà a crescere, tanto più sarà probabile che le scelte di

politica si possano basare sui risultati di processi valutativi condivisi e multi-stakeholder. Su questo impervio cammino incombono tutt'oggi rilevanti rischi, a cui prestare molta attenzione, quali l'eccessiva burocratizzazione e l'opportunistico uso della valutazione come mero strumento di marketing. Tali rischi potrebbero svuotare di significato la pratica valutativa, compromettendo gli sforzi e i risultati fino a oggi raggiunti.

## **Bibliografia**

- Aarons, G.A., Hurlburt, M. & McCue Horwitz, S (2011). 'Advancing a Conceptual Model of Evidence-Based Practice Implementation in Public Service Sectors'. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research* 38(1):4–23. <https://doi.org/10.1007/s10488-010-0327-7>.
- Acri. (2017). *Fondazione di Origine Bancaria XXII Rapporto Annuale: 2016*.
- Agenzia per la Coesione Territoriale.(2017). *Tavolo tecnico permanente sugli strumenti finanziari Social impact investment and financing – 11 aprile 2017*.
- Bamberger, M. (2009). *Institutionalizing Impact Evaluation within the Framework of a Monitoring and Evaluation System*. Washington: World Bank.
- Barth, R. P, Lee, B.R., Lindsey, M.A., Collins, K.S., Strieder, F. & Bonbright, D. (2012). 'Use of Impact Evaluation Results'. *Impact Evaluation Notes, Keystone Accountability*, no. 4.
- Bustelo, M. (2010). 'La Situación de La Evaluación En España y En Europa. Resultados de Una Encuesta Realizada a La Comunidad Evaluadora Española y Algunas Ideas Sobre La Sociedad Europea de Evaluación.' presented at the XXI Seminario Permanente de Administración y Economía Pública 'Evaluación y calidad de las políticas y servicios públicos' Fundación Instituto Universitario de Investigación Ortega y Gasset, Madrid
- Chiodo, V. & Michelucci, F. V. (2017) *Uno Sguardo all'Impact Investing in Italia nel 2016*. Tiresia: Politecnico di Milano.
- Christopoulos, D. (2009). *Towards representative expert surveys: legitimizing the collection of expert data*. In: Eurostat Conference for New Techniques and Technologies for Statistics, Brussels, Belgium, February 2009., pp. 171-179.
- Checchi, D., Gianesin, C., Poy, S. (2015) *Una proposta di metodo per misurare la performance di progetti sociali complessi*. FBK-IRVAPP Working Paper No. 2015-06. Bruno Kessler Foundation. Research Institute for the Evaluation of Public Policies.
- Con i Bambini, (2 ottobre, 2017). Consultato il 25 ottobre, 2017 da <http://www.conibambini.org/valutazione-di-impatto-bando-nuove-generazioni/>
- Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion (2015) *A map of social enterprises and their eco-systems in Europe: Synthesis Report*. European Commission. EPRC. Social Impact Investment Taskforce (2014) 'Measuring Impact. Subject Paper of the Impact Measurement Working Group'. European Commission, and Directorate-General for Regional and Urban Policy. 2015. *Guidance. Document on Monitoring and Evaluation: European Cohesion Policy, ERDF : Concepts and Recommendations*. Luxembourg: Publications Office.
- Fazzi, L. (2016) *Il Servizio Sociale nel Terzo Settore*. Maggi Editore: Ravenna.
- Fondazione Cariplo (2013). *Social Impact Bond: La finanzia al servizio dell'innovazione sociale?* Collana "Quaderni dell'Osservatorio" n. 11 Anno 2013.



Fondazione Cariplo (2013). *Sperimentare Politiche Sociali Innovative. Manuale Introduttivo. Collana "Quaderni dell'Osservatorio" n. 19 Anno 2015*

Fondazione Cariplo (17 dicembre 2017) Bando Capacity Building per il Terzo Settore. Consultato in data 20 gennaio, 2018 da <http://www.fondazionecariplo.it/it/progetti/intersectoriali/bando-capacity-building-per-il-terzo-settore.html>

Fondazione Sodalitas. (2013). 'Misura Dell'impatto Delle Attività Sociali. Documento Di Lavoro.'

Forum per la Finanza Sostenibile (2016) Integrare gli aspetti di sostenibilità nell'attività delle Fondazioni Italiane.

Furubo, J-E, Sandahl, R. & Rist, R.C. (2002). *International Atlas of Evaluation*. Transaction Publishers.

Gertler, P.J, Martinez, S., Premand, P., Rawlings, L.B. & Vermeersch, C.M.J. (2016). *Impact Evaluation in Practice, Second Edition*. The World Bank.

Jacob, S., Speer, S., & Furubo, J.-E. (2015). The institutionalization of evaluation matters: Updating the International Atlas of Evaluation 10 years later. *Evaluation*, 21(1), 6-31.

Inapp: Chi Siamo. Consultato in data 12 gennaio 2018 da <http://inapp.org/it/istituto/chisiamo>;

Invalsi (n.d.) Invalsi Homepage. Consultato in data 12 gennaio 2018 da <http://www.invalsi.it/invalsi/index.php>.

Lara Montero, A. (2015). 'Evidence in Public Social Services. An Overview from Practice and Applied Research'. European Social Network.

Làzaro, B. (2015). 'Comparative Study on the Institutionalization of Evaluation in Europe and Latin America'. EUROsociAL Programme.

Melloni, E. (2014). 'Come Le Organizzazioni Nonprofit Valutano l'impatto Delle Proprie Attività'. Fondazione Sodalitas.

Misuraca, G, Colombo, C. Kucsera, C. Carretero, S. Bacigalupo, M., Radescu, R. (2015). *ICT-Enabled Social Innovation in Support of the Implementation of the Social Investment Package (IESI): Mapping and Analysis of ICT-Enabled Social Innovation Initiatives Promoting Social Investment through Integrated Approaches to the Provision of Social Services*. Institute for Prospective Technological Studies. Luxembourg: Publications Office.

OECD. 2002. 'Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management'. Development Assistance Committee (DAC), OECD.

— — . 2010. *OECD E-Government Studies Denmark: Efficient e-Government for Smarter Public Service Delivery*. OECD Publishing.

Oliver, K., Innvær, S. Lorenc, T., Woodman, J. & Thomas, J. (2014). 'A Systematic Review of Barriers to and Facilitators of the Use of Evidence by Policymakers'. *BMC Health Services Research* 14 (1):2.

— —.Kathryn, O., Lorenc, T. & Innvær, S. (2014). 'New Directions in Evidence-Based Policy Research: A Critical Analysis of the Literature'. *Health Research Policy and Systems* 12 (1):34.

Polverari, L. (2015) IQ-Net Thematic Paper 36(2). The monitoring and evaluation of the 2014-20 EU Cohesion policy programmes. Ravallion, M. 2009. 'Evaluation in the Practice of Development'. *The World Bank Research Observer* 24 (1):29–53. <https://doi.org/10.1093/wbro/lkp002>.

Ricciuti, E. & Calò, F. (2014). 'Italian Foundations Facing Fast Changing Needs: Which Tools for Impact Evaluation?' In . Dipartimento di Economia, Università degli Studi di Perugia: Iris Network, Università degli Studi di Perugia. <http>

Rogers, P. J. (2014). Overview of Impact Evaluation. UNICEF Office of Research-Innocenti.

Stern, E., Stame, N., Mayne, J. Forss, Davies, R. & Befani, B. (2012) 'Broadening the Range of Designs and Methods for Impact Evaluation. Report of a Study Commissioned by the Department for International Development'. Tennant, Stacey. 2010. 'Maximising Evaluation Influence in an International Development Donor Agency'. *Evaluation Journal of Australasia* 10 (2):11.

UNEG. (2016). 'Norms Standards for Evaluation'. United Nations Evaluation Group.

Unicredit Foundation (2012) Ricerca sul valore economico del Terzo Settore in Italia: 2012.

Varone, F. & Jacob, S. (2004). 'Institutionnalisation de l'évaluation et nouvelle gestion publique : un état des lieux comparatif'. *Revue internationale de politique comparée*

Viñas, V. (2009), 'The European Union's Drive towards Public Policy *Evaluation*. The Case of Spain', *Evaluation*, 15(4), pp. 459-472.

World Bank. (2009). 'Making Smart Policy: Using Impact Evaluation for Policy Making. Case Studies on Evaluations That Influenced Policy'. 14. Doing Impact Evaluation. The World Bank.